

**IMPLEMENTASI PROGRAM "DOU ASN"
DALAM MENINGKATKAN NILAI IP ASN PEMERINTAH
KOTA PROBOLINGGO**

Dicky Eka Prasetya Adi

dickyeka20@gmail.com

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo

Esa Wahyu Endarti

esawahyuendarti@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

To realize Apparatus Resources that can meet public needs, Apparatus Resources must have professional performance, have good morals, and be able to respond positively to changes that occur. One way to create competent apparatus resources can be done through education and training with the aim of developing their competencies. This research aims to analyze the determinant factors related to policy implementation through a Training and Education program for Apparatus Resources. This research was conducted in Probolinggo City, especially at the Office of the Personnel and Human Resources Development Agency. Probolinggo City Personnel and Human Resources Development Agency as an agency that provides Education and Training Programs for all Civil Servants within the Probolinggo City Government. This education and training program is called from for by State Civil Apparatus or better known as "DOU ASN". This research uses a qualitative model with an interview method. The data used is primary data obtained by conducting interviews with several informants and focused research at the Probolinggo City Personnel and Human Resources Development Agency which has implemented the "DOU ASN" Program.

Keywords: *education and training, policy implementation, DOU ASN.*

ABSTRAK

Guna mewujudkan Sumber Daya Aparatur yang dapat memenuhi kebutuhan publik, Sumber Daya Aparatur harus memiliki kinerja yang Profesional, Berakhlak, dan dapat merespon secara positif perubahan yang terjadi. Salah satu cara untuk mewujudkan Sumber Daya Aparatur yang kompeten dapat dilakukan melalui Pendidikan dan Pelatihan dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Penelitian ini untuk menganalisis faktor - faktor determinan terkait implementasi kebijakan melalui suatu program Pelatihan dan Pendidikan bagi Sumber Daya Aparatur. Penelitian ini dilakukan di Kota Probolinggo khususnya di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo sebagai instansi yang memberikan Program Pendidikan dan Pelatihan bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Program Pendidikan dan Pelatihan ini bernama Dari Untuk Oleh Aparatur Sipil Negara atau lebih dikenal dengan istilah "DOU ASN". Penelitian ini menggunakan model kualitatif dengan metode wawancara. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara dengan beberapa informan dan fokus penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo yang telah mengimplementasikan Program "DOU ASN".

Kata kunci : pendidikan dan pelatihan, implementasi kebijakan, DOU ASN

PENDAHULUAN

Keberadaan Aparatur Sipil Negara memegang peranan penting bagi keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang profesional dan mampu menjalankan fungsinya sebagai perekat dan pemersatu negara, serta pelaksana kebijakan publik dan pelayanan publik (Mindawanto, 2019). Pegawai Aparatur Sipil Negara harus mempunyai komitmen, integritas, dan kompetensi yang cukup untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, khususnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Mereka juga harus terus berupaya meningkatkan profesionalismenya guna mendukung tanggung jawab tersebut (Rahmadana et al., 2020).

Pembangunan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN diarahkan untuk meningkatkan kualitas ASN agar memiliki sikap dan perilaku pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan, dan berwibawa sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat. Hal ini didasari suatu kenyataan bahwa ASN merupakan tulang punggung negara. Oleh karena itu, peningkatan mutu ASN melalui peningkatan prestasi kerja sangat diperlukan dan diupayakan dalam peningkatan tersebut dihasilkan ASN yang benar-benar mampu mengemban tugasnya. Unsur manusia (*man*) tidak diragukan lagi merupakan sumber daya utama yang digunakan untuk menjalankan operasional pemerintahan (Essing, Pioh, & Lengkong, 2018).

Seiring dengan terus berkembangnya teknologi informasi, masyarakat semakin kritis atas transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah. Kita tidak dapat menghindarkan diri dari keinginan masyarakat untuk mendapatkan

pelayanan yang memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah berkewajiban untuk mewujudkan ASN yang dapat memenuhi kebutuhan publik dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat. Untuk mewujudkan ASN yang dapat memenuhi kebutuhan publik, ASN harus memiliki kinerja yang profesional, berakhlak, dan dapat merespon secara positif perubahan yang terjadi dengan terus memotivasi ASN untuk terus mengembangkan kompetensi diri salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. Masdar (2019: 113) juga menyebutkan bahwa pemerintah telah berupaya mengatasi permasalahan kompetensi personel, termasuk melalui inisiatif pelatihan dan pendidikan. Investasi pada sumber daya manusia pemerintah yang terkait dengan penyediaan layanan publik adalah pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan ASN merupakan salah satu sistem pembinaan dalam rangka pengembangan karir pegawai yang kesemuanya terangkum dalam Manajemen Kepegawaian. Secara pragmatis program pelatihan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Profil kapabilitas individual berkaitan dengan *skill* yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks seperti ini peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi *skill*.

Mewujudkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Berkelas Dunia saat ini menjadi salah satu target utama agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Indonesia hingga tahun 2024. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia mulai menggarap Program "*Smart ASN*"

tahun 2024 dalam rangka mewujudkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Berkelas Dunia. *Smart ASN* adalah predikat yang diberikan kepada ASN dengan integritas tinggi, mampu berbahasa asing, mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi, berjiwa melayani, memiliki mentalitas wirausaha, jaringan luas, dan keramahmatan.

Sebagai upaya mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi, konsep Manajemen Aparatur Sipil Negara sudah semestinya tidak hanya terfokus pada pengelolaan secara administratif saja, namun lebih dari itu perlu melihat fungsi strategis Aparatur Sipil Negara sebagai Sumber Daya Manusia Aparatur yang dapat menjadi motor penggerak utama birokrasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, konsep kompetensi harus menjadi pilar utama dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur. Dalam hal ini, kompetensi berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta perilaku (*attitude*) apa saja yang perlu dimiliki oleh Sumber Daya Manusia Aparatur dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang diharapkan mampu menjalankan tugas untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia terutama terkait dengan tingkat kompetensi. Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019, nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN) Pemerintah Kota Probolinggo untuk kepegawaian adalah sebesar 63,53 masih berada pada kelompok rendah (61–70).

Dalam rangka meningkatkan tugas pegawai sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara yang satu ke Pegawai Aparatur Sipil Negara lainnya, program ASN DOU memfasilitasi pertukaran ilmu dan pengalaman dengan memberikan pelatihan, praktik kerja, dan pertukaran pegawai sesuai dengan rencana

pengembangan kompetensi dan kebutuhan. Pembagiannya disesuaikan dengan wilayah sasaran, jadwal, dan komposisi peserta yang disepakati bersama. Program DOU ASN yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pembangunan Kota Probolinggo mendapat penghargaan pada tanggal 22 November 2023 dengan memperoleh piagam penghargaan 10 terbaik inovasi daerah di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo yang masuk pada Aplikasi *Innovative Government Award* Tahun 2023.

TINJAUAN TEORETIS

DOU ASN dan Dasar Hukum Terkait

Program “DOU ASN” Pemerintah Kota Probolinggo merupakan program inisiasi bagi aparatur sipil negara untuk berbagi ilmu dan membangun kompetensi pegawainya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo meluncurkan inisiatif “DOU ASN” untuk melengkapi program “*Smart ASN*” Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia mencanangkan program “*Smart ASN*” dengan tujuan mewujudkan birokrasi kelas dunia melalui Aparatur Sipil Negara yang cakap dan berkarakter. Karakter-karakter yang diwujudkan dalam Program “*Smart ASN*” meliputi : integritas, nasionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi dan informasi dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*, *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan luas.

Yang menjadi dasar hukum atau pedoman dalam pelaksanaan Program DOU ASN ini antara lain :

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah;
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan

- Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
 5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil;
 6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
 7. Keputusan Wali Kota Probolinggo Nomor 100.3.3.3/350/Kep/425.012/2023 tentang Penetapan Inovasi Daerah Kota Probolinggo Tahun 2022-2023.

Kebijakan Publik

Kebijakan adalah sebuah instrumen pemerintah, bukan saja dalam arti *government* yang hanya menyangkut aparatur negara, melainkan pula *governance* yang menyentuh pengelolaan sumber daya publik. Menurut James E. Anderson (dalam Anggara, 2018:35), pejabat pemerintah menciptakan kebijakan publik, yang berarti pejabat pemerintah melakukan sosialisasi kebijakan publik. Kebijakan publik menurut David Easton (Anggara, 2018:35) adalah pengaturan nilai-nilai yang sah untuk kepentingan masyarakat umum. Pada hakikatnya, kebijakan adalah pilihan atau tindakan yang secara langsung mengatur bagaimana sumber daya alam, keuangan, dan manusia dikelola dan didistribusikan untuk kepentingan masyarakat umum, yang meliputi rakyat, masyarakat, dan warga negara. Berbagai gagasan, teori, ideologi, dan kepentingan yang mencerminkan sistem politik suatu negara mungkin akan bekerja sama, berkompromi, atau bahkan bersaing untuk menghasilkan kebijakan. S

Sebagaimana dikemukakan oleh Thomas Dye (dalam Subarsono, 2019:2), kebijakan publik adalah keputusan yang

diambil oleh pemerintah. Pertama, menurut Thomas Dye, organisasi pemerintah bukan sektor swasta yang membuat kebijakan publik. Kedua, kebijakan publik merupakan keputusan yang akan diambil atau tidak diambil oleh pemerintah. Hal ini harus dikaji secara cermat karena mempunyai efek yang sama dengan kebijakan. Heinz Eulau dan Kenneth Prewitt, 1973 dalam Leo Agustino (2016:6) dalam perspektif mereka mendefinisikan kebijakan publik sebagai keputusan tetap yang dicirikan dengan konsistensi dan pengulangan (repetisi) tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka mematuhi keputusan.

Implementasi Kebijakan Publik

Salah satu tahap dalam proses kebijakan publik adalah implementasi, yang sering kali terjadi setelah suatu kebijakan dikembangkan dengan tujuan tertentu. Menurut Nugroho (2017), implementasi adalah proses mewujudkan suatu kebijakan menjadi tindakan untuk mencapai tujuannya. Khususnya setelah wacana hukum formal, yang biasanya berbentuk undang-undang, peraturan, keputusan, atau produk lainnya, implementasi kebijakan dari sudut pandang teori siklus akan diperlukan sebagai tahap berkelanjutan yang signifikan dalam proses kebijakan. Penerapan kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses, keluaran (*output*) dan hasil akhir (*outcome*).

Subarsono (2022:93) menyebutkan isi kebijakan dan lingkungan implementasi merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan. Salah satu variabel yang berkaitan dengan isi kebijakan adalah sejauh mana isi kebijakan memasukkan kepentingan kelompok sasaran. Yang kedua adalah keuntungan yang dimiliki kelompok sasaran. Ketiga, tingkat perubahan yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan. Keempat, apakah lokasi program sudah sesuai. Kelima, jika suatu kebijakan telah secara spesifik mengidentifikasi siapa yang melaksanakan

kebijakan tersebut. Keenam, apakah terdapat cukup sumber daya untuk mendukung suatu program. Sementara itu, variabel-variabel berikut berkaitan dengan lingkungan kebijakan: Pertama, tingkat kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh individu yang berpartisipasi dalam implementasi kebijakan. Yang kedua adalah sifat rezim yang berkuasa dan institusi-institusinya. Ketiga, tingkat respons dan kepatuhan kelompok sasaran

(Purwanto, 2018: 7) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diambil oleh organisasi swasta, pemerintah, atau individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Agustino (2017:133), Carl Van Horn dan Donald Van Metter (1975:463) mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja implementasi. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan linier dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik, yaitu :

1. Standar dan sasaran kebijakan;
2. Sumber daya;
3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan;
4. Karakteristik badan-badan pelaksana;
5. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik;
6. Disposisi implementor.

Kompetensi

Kapasitas kerja seseorang yang meliputi pengetahuan, kemampuan, dan perilaku sesuai dengan tanggung jawab dan fungsi jabatannya, biasa disebut dengan kompetensi. Menurut McClelland dalam Masdar (2019:114), kompetensi merupakan sifat pribadi yang mempengaruhi kinerja. Menurut Masdar, kompetensi juga diartikan sebagai kualitas pribadi (pengetahuan, kemampuan, motivasi, dan sifat) yang mengarahkan perilaku menuju tingkat kinerja yang diinginkan dalam suatu instansi atau organisasi.

Menurut kamus, kompetensi dalam Kadarisman (2018:45) kompetensi didefinisikan sebagai kualitas pribadi

pegawai, meliputi atribut, sistem nilai, pengetahuan, dan kemampuan yang memungkinkannya memperoleh kinerja yang lebih baik (Kadarisman 2018:45). Kompetensi pegawai ASN menurut Suprpto dalam Kadarisman (2018:45) adalah kapasitas dan sifat pekerja berupa pengetahuan, kemampuan, dan sikap perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi yang dimiliki seorang ASN sangat menentukan dampak jangka panjang terhadap pengembangan sumber daya manusia di Indonesia, khususnya di Kota Probolinggo. Kompetensi tersebut dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya, dan harus relevan dengan fungsi dan tugas pokok seorang Aparatur Sipil Negara.

Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan, yang memastikan bahwa pekerja memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya (Chaerudin, 2019:67). Untuk menyediakan tenaga kerja terbaik, pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia.

Dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 677 Tahun 2019 menjelaskan tujuan pelatihan pemerintah adalah untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar mampu mengelola kinerja individu, unit kerja, dan organisasi dengan sukses dan efisien. Organisasi melakukan pendidikan dan pelatihan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, sifat, sikap, perilaku, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang sesuai dengan peran mereka dan kebutuhan perusahaan (Kadarisman, 2018: 154).

Pendapat lain dikemukakan oleh Pandodjo dan Husman (dalam

Kadarisman, 2018: 155-156) juga berpandangan bahwa pelatihan dan pendidikan merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan kerja melalui implementasi dan pencapaian tujuan. Meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap terhadap pekerjaannya serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap bangsa dan masyarakat merupakan tujuan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara (Kadarisman, 2018: 156).

Pelatihan Teknis

Pelatihan yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan atau keterampilan dalam bidang pekerjaan tertentu yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan pegawai disebut pelatihan teknis, atau sederhananya diklat teknis. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Sebagai bagian dari pengembangan karir dan sistem prestasi kerja pegawai, pelatihan teknis diselenggarakan untuk memenuhi kriteria kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pegawai negeri sipil. Adapun jenis-jenis diklat teknis antara lain :

- a. Diklat Teknis Substantif yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk memberikan informasi praktis dan kemampuan kepada pekerja yang relevan dengan pekerjaannya sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara efektif.
- b. Diklat Teknis Umum atau Administrasi yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan kemampuan umum atau administratif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong dalam Murdiyanto (2020:28), metode deskriptif menggunakan pernyataan tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati, metode deskriptif mengkaji keadaan sekelompok peristiwa,

sekelompok orang, suatu objek, serangkaian keadaan, cara berpikir, atau serangkaian kondisi. Survei di lokasi penelitian dapat digunakan untuk menerapkan metode deskriptif ini. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks, dan rinci (Murdiyanto, 2020:29).

Fokus dan Dimensi Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan. Menentukan fokus penelitian memiliki dua tujuan. Yang pertama adalah membatasi penelitian, sehingga memungkinkan untuk menentukan lokasi pendirian menjadi layak. Kedua, menetapkan fokus secara efisien menetapkan standar untuk menyaring data yang masuk (Moleong, 2017: 237). Implementasi Program DOU ASN Dalam Meningkatkan Nilai IP ASN Pemerintah Kota Probolinggo, termasuk faktor penghambat dan faktor pendukung dalam pelaksanaannya, akan menjadi fokus penelitian penelitian yang akan dilakukan peneliti. Sedangkan dimensi penelitiannya yaitu mengacu pada teori Carl Van Horn dan Donald Van Metter meliputi enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan, yaitu :

1. Standar dan sasaran kebijakan;
2. Sumber daya;
3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan;
4. Karakteristik badan - badan pelaksana;
5. Kondisi sosial, ekonomi dan politik;
6. Disposisi implementor.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Menurut Creswell (dalam Rasyidi, dkk, 2019:191) pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan wawancara. Wawancara adalah percakapan yang memiliki suatu tujuan tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan narasumber yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara (Maleong, 2017: 186).

Penelitian juga akan dilengkapi dengan dokumentasi pada saat wawancara sebagai bukti pelaksanaan penelitian dan informan penelitian antara lain :

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo;
2. Kepala Bidang Pembinaan, Pengembangan, dan Kesejahteraan Pegawai;
3. Analis Kompetensi;
4. Pengelola Penyelenggaraan Diklat;
5. Analis Kepegawaian / Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur Terampil / Pelaksana;
6. Pengolah Data;
7. Narasumber pelatihan DOU ASN;
8. Peserta pelatihan DOU ASN.

Teknik Analisis Data

Analisis data melibatkan kekuatan analitis dan kemampuan untuk mendefinisikan fakta situasi, peristiwa, dan konsepsi yang merupakan komponen objek penelitian, ini merupakan langkah yang sangat penting dalam proses penelitian yang lengkap. Data dapat diberi makna melalui analisis dan makna ini dapat

membantu dalam pemecahan masalah. Apabila melakukan penelitian dengan teknik kualitatif, analisis data dilakukan secara terus menerus sejak awal penelitian hingga kesimpulannya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman. Menurut Sugiyono (2018:247-249) mengutip pendapat Miles dan Huberman, model analisa interaktif terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu:

1. Reduksi data (*data reduction*) berarti merangkum, memilih dan berkonsentrasi pada hal-hal penting, dan dicari tema dan polanya.
2. Penyajian data (*data display*), penyajian adalah memecah materi yang kompleks menjadi konfigurasi yang mudah dipahami atau informasi yang lebih sederhana melalui penyajian konkrit dalam kaitannya dengan informasi terstruktur yang memudahkan penarikan dan tindakan.
3. Menarik kesimpulan atau memverifikasi (*conclusion drawing or verifying*), kegiatan ini mengamati keteraturan pola, penjelasan, konfigurasi potensial, dan alur proporsi sebab akibat, latihan ini memberikan makna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan dapat diwujudkan dalam berbagai hal salah satunya kebijakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pelatihan. Kebijakan ini muncul ketika adanya pandemi *Covid-19* dan anggaran yang terbatas sehingga untuk mewujudkan dukungan terhadap Program SMART ASN Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia perlu diadakan Program "DOU ASN" di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo selain untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai juga untuk meningkatkan capaian nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo. Dalam proses wawancara, peneliti menggunakan

teori Van Meter dan Van Horn dengan enam variabel yang digunakan untuk menganalisa sejauh mana implementasi program "DOU ASN" di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo dijalankan. Untuk mengulas lebih dalam mengenai implementasi kebijakan melalui Program "DOU ASN", akan dianalisa berdasarkan variabel standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan, karakteristik badan-badan pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik, dan disposisi implementator.

Standar dan Sasaran Kebijakan

Implementasi Program "DOU ASN" di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo memiliki standar dan sasaran yang jelas. Hal ini dapat dilihat dari standar Program "DOU ASN" menyesuaikan dengan Program SMART ASN yang dicanangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia bahwa standarnya meliputi integritas, nasionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi dan informasi dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*, *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan luas. Untuk Program "DOU ASN" yang dilaksanakan setiap tahun sejak tahun 2021 sudah dilakukan pelatihan dengan tema penguasaan bahasa asing (Bahasa Inggris), pelatihan pemanfaatan teknologi, dan *entrepreneurship*. Selain itu juga untuk meningkatkan nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo melalui indikator kompetensi, dimana indikator Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara meliputi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin.

Pada tahun 2021 nilai kompetensi Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo masih sebesar 7,74 untuk tahun 2022 sudah naik menjadi 13,06 sedangkan pada tahun 2023 naik lagi menjadi 27,24. Peningkatan nilai tersebut juga menjadi salah satu

tujuan diadakannya Program "DOU ASN" sehingga melalui kegiatan tersebut tujuan program tercapai dan akan terus dilanjutkan untuk tahun-tahun berikutnya.

Febriadi (2019) menyebutkan bahwa kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika ukuran dan tujuannya atau standar dan sasaran kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang mengada di level pelaksana kebijakan. Apabila standar kebijakan kabur, maka akan terjadi multiinterpretasi dan mudah menimbulkan konflik di antara para agen implementasi. Maka dalam kebijakan harus jelas harapan dan tujuan dari kebijakan tersebut.

Tujuan Program "DOU ASN" dilakukan adalah untuk :

1. Mendukung peningkatan capaian Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, Indeks *Merit Sistem*, dan Indeks Reformasi Birokrasi General dengan sasaran Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional.
2. Meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia aparatur untuk memenuhi persyaratan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kota Probolinggo sesuai dengan rencana pengembangan karir instansi dan Standar Kompetensi Kerja.
3. Melaksanakan program pemberdayaan dan pengembangan pegawai berbasis kompetensi di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dengan memberikan praktek kerja dan pelatihan sesuai dengan rencana dan persyaratan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan tanggung jawab pegawai.
4. Membantu Pemerintah Kota Probolinggo dalam mewujudkan *Smart ASN* di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Melalui program "DOU ASN" mendorong terciptanya *Smart ASN* yaitu meliputi integritas, nasionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi dan informasi dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*,

entrepreneurship, dan memiliki jaringan luas. Dalam pelaksanaan program "DOU ASN" tema-tema pelatihan yang diusung adalah menyesuaikan dengan standar dan indikator dalam program SMART ASN sehingga pegawai bisa menjadi lebih berkompotensi dan berpengalaman.

Sasaran dari program "DOU ASN" adalah para Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo yang sudah didaftarkan melalui *google form*.

Sumber Daya

Pelaksanaan program "DOU ASN" harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten. Sumber daya ideal yang harus sesuai dengan bidangnya. Bukan hanya itu saja, para aktor yang terlibat dalam pelaksanaan program "DOU ASN" akan mempengaruhi terwujudnya tujuan yang hendak dicapai. Program "DOU ASN" berturut-turut sudah rutin dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mulai tahun 2021 dan berlanjut hingga di tahun 2024 sampai saat ini. Kualitas sumber daya manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo sudah mumpuni dan saling berkoordinasi, komunikasi, dan bekerja sama dalam menjalankan program "DOU ASN" sehingga pelaksanaan program dari sisi sumber daya manusia sudah sangat mendukung begitu juga halnya dengan narasumber. Narasumber sebagai sumber daya manusia yang berperan dalam memberikan ilmu atau materi kepada peserta adalah narasumber yang berkompeten di bidangnya sesuai dengan tema yang sudah diangkat pada program "DOU ASN".

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan beberapa informan, untuk sumber daya finansial berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Probolinggo dan masih mencukupi untuk kegiatan program "DOU ASN" meskipun ada efisiensi anggaran, hal

ini terbukti mulai tahun 2021 sampai dengan tahun 2024 program "DOU ASN" masih tetap berjalan dan eksis sampai saat ini sehingga mampu meningkatkan capaian nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo.

Komunikasi antar Organisasi dan Kegiatan Pelaksanaan

Febriadi (2019) menyatakan bahwa kebijakan publik dapat diimplementasikan dengan sukses, individu (pelaksana) harus memahami tujuan standar. Akibatnya, orang-orang yang bertanggung jawab untuk mencapai standar dan tujuan kebijakan harus menginformasikan kepada pelaksana lain mengenai standar dan tujuan tersebut. Komunikasi dari beberapa sumber harus konsisten (koherensi dan konsistensi) dalam kerangka yang memberikan informasi kepada pelaksana kebijakan tentang kriteria dan tujuan. Sulit untuk mencapai hal ini jika standar dan peraturan tidak memiliki koherensi, kejelasan, dan konsistensi dalam tujuannya. Karena kejelasan ini, pengambil kebijakan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang harus diantisipasi dari suatu program.

Pada proses perencanaan hingga pengimplementasian program "DOU ASN" melibatkan beberapa perangkat daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Adanya komunikasi yang baik serta komitmen dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo, maka program "DOU ASN" dapat berjalan dengan baik hingga saat ini. Peran dan fungsi implementator dalam program "DOU ASN" sudah sangat jelas. Dimulai dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo memberikan informasi kepada seluruh perangkat daerah untuk rencana program "DOU ASN" dan koordinasi dengan narasumber terkait menyesuaikan dengan tema yang diusung

sampai dengan proses pendaftaran peserta dan pelaksanaan program "DOU ASN".

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan beberapa informan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo sudah baik dalam menjalankan komunikasi diantara para pelaksana program "DOU ASN". Hal ini terbukti dengan meningkatnya nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo yang terus meningkatkan setiap tahun dan permintaan dari para peserta yang sebelumnya pernah mengikuti program "DOU ASN" agar program atau kegiatan semacam ini terus dilakukan karena sangat dibutuhkan oleh pegawai dan organisasi dan program "DOU ASN" pun tetap berjalan sampai saat ini.

Adapun komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo dengan para pelaksana lainnya yaitu narasumber terkait dengan melakukan rapat koordinasi pra pelaksanaan kegiatan sehingga apa yang diharapkan melalui program "DOU ASN" dapat tercapai dan terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan pada tujuan program "DOU ASN". Selain itu, mudahnya proses pendaftaran para peserta yang sudah dikomunikasikan dengan para pengelola kepegawaian di masing-masing perangkat daerah sebelumnya sehingga para peserta sudah dapat terdata lebih awal dengan disertai Surat Perintah Tugas dari masing-masing kepala perangkat daerah di unit kerjanya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Carl Van Horn dan Donald Van Metter bahwa implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran dan tujuan dipahami oleh individu-individu pelaksana.

Karakteristik Badan-Badan Pelaksana

Struktur birokrasi berhubungan langsung dengan karakteristik badan-badan pelaksana. karakteristik, norma-norma, dan pola hubungan yang secara

konsisten diamati dalam badan eksekutif dan mempunyai potensi hubungan positif yang sejati dengan hal-hal yang dimiliki oleh penetapan kebijakan disebut sebagai struktur birokrasi. Efektivitas eksekusi kebijakan akan dipengaruhi oleh struktur birokrasi yang dirancang dengan baik. Menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn, struktur birokrasi terkait erat dengan pembahasan ini. Ditinjau dari karakteristik organisasi pelaksana, hal ini mengandung arti bahwa kemampuan setiap organisasi dalam menjalankan fungsinya harus didukung oleh beragamnya kapasitas dari sistem yang berbeda-beda, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi organisasi dan kualitas sumber daya manusia.

Masing-masing perangkat daerah yang terkait dengan program "DOU ASN" sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dapat dilihat jika penerapan program "DOU ASN" ini tidak mungkin dapat diterapkan apabila tidak mendapatkan dukungan dari perencanaannya sampai dengan tahap implementasi. Sudah sangat jelas dan diatur mulai dari penggagas program, narasumber, dan peserta pelatihan melalui program "DOU ASN", yaitu :

1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo bertanggung jawab dalam supporting teknis mulai tahap awal pelaksanaan, pelaksanaan kegiatan, sampai akhir kegiatan dan sebagai koordinator kegiatan program "DOU ASN";
2. Narasumber kegiatan program "DOU ASN" bertanggung jawab dan bertugas memberikan materi pelatihan sesuai dengan tema dalam program "DOU ASN" yang sudah disepakati pada rapat koordinasi awal pra pelaksanaan kegiatan;
3. Para peserta program "DOU ASN" bertanggung jawab untuk mengikuti kegiatan secara antusias dan kooperatif selama program "DOU ASN" berlangsung.

Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik

Pelaksanaan program "DOU ASN" sampai saat ini mampu mencapai apa yang menjadi tujuan dalam suatu program. Antusias partisipasi peserta dalam mengikuti kegiatan sangat tinggi dan mendukung. Program "DOU ASN" dapat memberikan manfaat baik bagi para peserta dalam meningkatkan kompetensi diri maupun organisasi sehingga pelatihan ini bisa dilakukan setiap tahun untuk menunjang kebutuhan organisasi, peningkatan kompetensi pegawai, dan mampu meningkatkan nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo.

Selain itu Kepala Daerah menetapkan melalui Keputusan Wali Kota Probolinggo Nomor 100.3.3.3/350/Kep/425.012/2023 tentang Penetapan Inovasi Daerah Kota Probolinggo Tahun 2022-2023 serta adanya dukungan sumber daya finansial meskipun terbatas, namun masih mampu untuk dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai. Komitmen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia didukung oleh Pemerintah Kota dan para peserta Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Hal ini ditunjukkan dengan wawancara dari beberapa narasumber dan peserta program "DOU ASN". Komentar yang mereka berikan yaitu positif dan mendukung program "DOU ASN" agar selalu diselenggarakan setiap tahunnya dan terus berkelanjutan. Dengan tanggapan yang baik, mencerminkan bahwa program "DOU ASN" didukung oleh kelompok-kelompok kepentingan dan para partisipan lainnya.

Disposisi Implementator

Disposisi merupakan watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator. Apabila implementator memiliki disposisi yang baik, maka implementator tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan.

Berhasil tidaknya pelaksanaan kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh sikap menerima atau menolak kebijakan publik. Langkah pertama dalam mengimplementasikan suatu kebijakan adalah menentukan tingkat implementasinya berdasarkan pengetahuan pelaksana. Pengetahuan, pemahaman, dan pendalaman kebijakan, arah respons penerimaan, netralitas, atau penolakan, dan tingkat keparahan kebijakan merupakan faktor respons yang mungkin memengaruhi kemampuan dan kemauan untuk menerapkan suatu kebijakan.

Program "DOU ASN" di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo sudah berjalan dengan baik. Dalam konteks disposisi implementator dalam hal pelaksanaan program "DOU ASN" selalu mengutamakan kebutuhan organisasi perangkat daerah sehingga dalam merumuskan tema kegiatan dan materi yang akan disampaikan oleh narasumber dapat meningkatkan kompetensi pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di dalam unit kerja masing-masing dan mampu meningkatkan capaian nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo.

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat "Program DOU ASN"

Dari hasil penyajian data telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa faktor pendukung dan faktor penghambat pada implementasi program "DOU ASN" di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo. Faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Faktor pendukung

1. Ketersediaan dukungan narasumber yang berkompeten;
2. Dukungan dari kemitraan semua elemen dan komunikasi yang efektif di antara para aktor;
3. Kemudahan dalam mendaftar dan sikap para peserta yang selalu aktif dan antusias untuk hadir.

- b. Faktor penghambat
 1. Ketersediaan anggaran yang terbatas;
 2. Sarana dan prasarana yang terbatas.

SIMPULAN

Program “DOU ASN” bertujuan untuk mendukung peningkatan capaian Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, Indeks *Merit System*, dan Indeks Reformasi Birokrasi General dengan sasaran Budaya Birokrasi BerAKHLAK dengan Aparatur Sipil Negara yang profesional, menyelenggarakan Program Pemberdayaan dan Pengembangan Pegawai berbasis kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dengan memberikan pelatihan dan praktek kerja sesuai dengan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan tugas pegawai dan mendukung terwujudnya *Smart ASN* di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo.

Berdasarkan uraian dan deskripsi dalam hasil pembahasan pada bab sebelumnya, yaitu mengenai Implementasi Program “DOU ASN” dalam Upaya Meningkatkan Nilai Indeks Profesionalitas ASN Pemerintah Kota Probolinggo, penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan, antara lain :

1. Implementasi Program “DOU ASN” dalam Upaya Meningkatkan Nilai Indeks Profesionalitas ASN Pemerintah Kota Probolinggo dapat disimpulkan bahwa :
 - a. Dalam pelaksanaan program “DOU ASN” standar kebijakan menyesuaikan dengan Program *SMART ASN* yang dicanangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia bahwa standarnya meliputi integritas, nasionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi dan informasi dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*, *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan luas sedangkan sasaran dari program “DOU ASN” adalah para Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo;

- b. Sumber daya meliputi Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu para Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo dan narasumber. Selanjutnya sumber daya finansial berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Probolinggo;
- c. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan melibatkan beberapa perangkat daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Adanya komunikasi yang baik serta komitmen dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Probolinggo, maka program “DOU ASN” dapat berjalan dengan baik hingga saat ini. Peran dan fungsi implementator dalam program “DOU ASN” sudah sangat jelas. Dimulai dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo memberikan informasi kepada seluruh perangkat daerah untuk rencana program “DOU ASN” dan koordinasi dengan narasumber terkait menyesuaikan dengan tema yang diusung sampai dengan proses pendaftaran peserta dan pelaksanaan program “DOU ASN”;
- d. Karakteristik badan-badan pelaksana sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dapat dilihat jika penerapan program “DOU ASN” ini tidak mungkin dapat diterapkan apabila tidak mendapatkan dukungan dari perencanaannya sampai dengan tahap implementasi. Sudah sangat jelas dan diatur mulai dari penggagas program, narasumber, dan peserta pelatihan;
- e. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik tidak terdapat kendala dan permasalahan. Antusias partisipasi peserta dalam mengikuti kegiatan sangat tinggi dan mendukung. Kepala Daerah menetapkan melalui Keputusan Wali Kota Probolinggo

Nomor 100.3.3.3/350/Kep/425.012/2023 tentang Penetapan Inovasi Daerah Kota Probolinggo Tahun 2022-2023;

- f. Disposisi implementator selalu mengutamakan kebutuhan organisasi perangkat daerah sehingga dalam merumuskan tema kegiatan dan materi yang akan disampaikan oleh narasumber dapat meningkatkan kompetensi pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di dalam unit kerja masing-masing.

2. Faktor pendukung dalam implementasi Program “DOU ASN” meliputi narasumber yang berkompeten, dukungan dari para aktor yang terlibat, dan kemudahan dalam pendaftaran serta antusias peserta pelatihan. Sedangkan untuk faktor penghambatnya adalah anggaran yang terbatas dan sarana dan prasarana yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo, 2016, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Agus, Erwan Purwanto & Dyah Ratih Sulistyastuti, 2015, *Implementasi Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Yogyakarta: Gava Media.
- AG Subarsono, 2022, *Analisis Kebijakan Publik Konsep Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anggara, S, 2018, *Kebijakan Publik (2nd ed)*, CV. Pustaka Setia.
- Chaerudin, A, 2019, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan ASN*, Sukabumi: CV Jejak.
- Essing, Setya, Pioh, Novie, & Lengkong, Johny, 2018, *Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Suatu Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Kepulauan Talaud)*, Jurnal Eksekutif, 1(1).
- Kadarisman, M, 2018, *Manajemen Aparatur Sipil Negara (1st ed)*, Depok: Raja Grafindo Persada.
- Masdar, S., Asmorowati, S., & Irianto, J, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*, Surabaya: Airlangga University Press.
- Mindawanto, Eko, 2019, *Peranan Pemerintah Kabupaten Bantul Dalam Menegakkan Ketentuan Pasal 4 Angka 12, 13, 14, dan 15 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil bagi Para Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul*. Ujajy.
- Moleong, Lexy.J, 2017, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murdiyanto, Eko, 2020, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: UPN Veteran Press.
- Rahmadana, Muhammad Fitri, Mawati, Arin Tentrem, Siagian, Nurhayati, Perangin-angin, Mori Agustina, Refelino, John, Tojiri, Moch Yusuf, Siagian, Valentine, Nugraha, Nur Arif, Manullang, Sardjana Orba, Silalahi, & Marto, 2020, *Pelayanan Publik*, Yayasan Kita Menulis.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Keputusan Wali Kota Probolinggo Nomor
100.3.3.3/350/Kep/ 425.012/2023

tentang Penetapan Inovasi Daerah
Kota Probolinggo Tahun 2022-2023.